

**Rapport
annuel
sur
l'évaluation**

1998

Section de l'évaluation

Direction générale des services institutionnels
Centre de recherches pour le développement international

Introduction

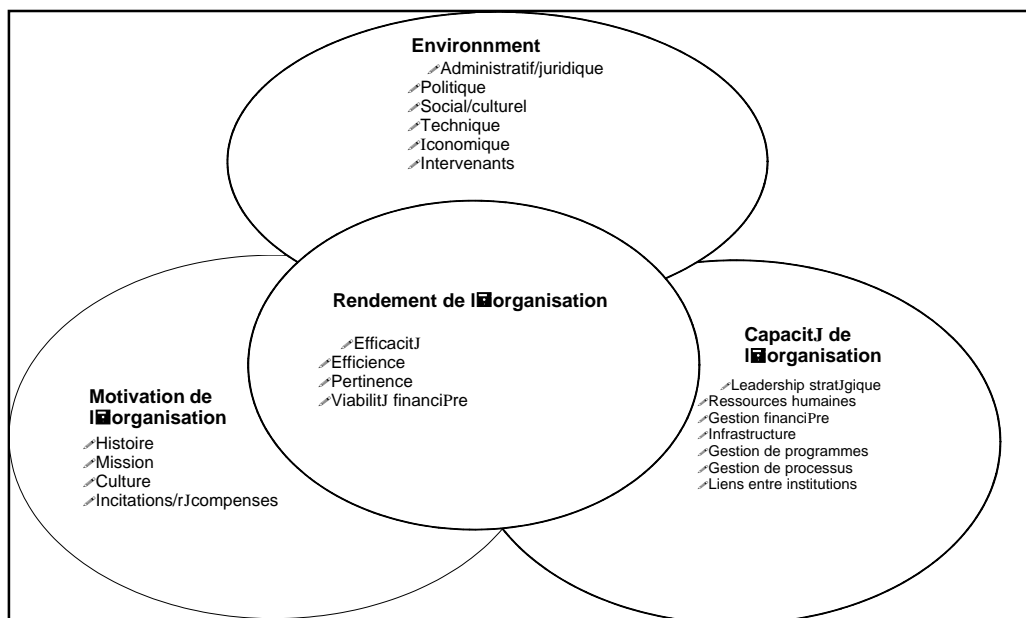
Jusqu'à maintenant, le Rapport annuel sur l'évaluation présentait un aperçu des activités d'évaluation au CRDI en examinant les progrès réalisés par le Centre dans la mesure du rendement des programmes, en mettant en évidence de nouveaux outils et systèmes d'évaluation et en résumant les résultats de récents rapports d'évaluation. L'année prochaine, le Rapport portera avant tout sur les résultats des recherches subventionnées par le CRDI en décrivant des études de cas d'incidence sur le développement et présentant des synthèses. Cette année, toutefois, le format est différent. Afin de présenter visuellement certains des enjeux conceptuels qui ont trait à l'impact, le rapport est constitué du présent document et d'une vidéo d'une durée de 12 minutes intitulée *Navrongo: Behind the Face of Impact*. On y met en évidence les facteurs qui ont contribué à l'évolution rapide du Centre de recherches sur la santé de Navrongo (CRSN), qui est devenu un établissement de recherches sur la santé de calibre mondial depuis sa fondation il y a dix ans. Le CRDI a contribué à l'évolution du CRSN en lui fournissant de l'aide financière et technique et de nouvelles technologies de l'information, et en lui donnant accès à des réseaux internationaux de scientifiques. Même si le financement que le CRDI a accordé au CRSN entre 1991 et 1996 a été relativement modeste, l'appui s'est révélé opportun et stratégique et c'est pourquoi il a eu des effets dont l'importance a été disproportionnée. Ce document présente un cadre qui permettra de comprendre les leçons à tirer du cas de Navrongo et de les appliquer à d'autres situations.

Cadre d'évaluation de l'organisation

En 1995, la Section de l'évaluation du CRDI a publié l'évaluation institutionnelle : *Cadre pour le renforcement des organisations partenaires du CRDI*. Au début, le cadre devait servir à évaluer l'efficacité de l'appui accordé par les donateurs aux institutions de recherche. La Section de l'évaluation s'est rendu compte qu'il était possible de l'utiliser de façon plus générale et l'a employé avec succès dans le contexte d'évaluations différentes d'organisations et de programmes. Le cadre a trois raisons d'être : d'abord,

c'est une étude de diagnostic qui aide à concevoir les éléments nécessaires à une initiative de développement qui réussira; deuxièmement, au cours d'une initiative, il peut servir à surveiller et à améliorer le rendement. Enfin, il fournit les éléments nécessaires pour évaluer les résultats et en rendre compte.

Dans le schéma ci-dessous du cadre d'évaluation de l'organisation, on définit le rendement par l'efficacité, l'efficience, la pertinence continue (mesure dans laquelle l'institution s'adapte à l'évolution de son environnement) et la viabilité financière. On suppose dans le cadre que certaines forces sont les locomotives du rendement. Ces forces comprennent les **capacités** de l'institution -- ressources humaines, techniques, financières et organisationnelles -- l'**environnement** extérieur où elle fonctionne -- juridique, politique, social et économique -- et sa **motivation** interne. Ces facteurs jouent à la fois sur la façon dont l'organisation s'y prend pour travailler et sur le travail qu'elle fait.



1 : Cadre d'évaluation du rendement de l'organisation

Source : *Using Assessment to Improve Performance : A Guide to Organizational Self-Assessment*. Charles Lusthaus et al. Ottawa : CRDI 1998 (projet)

Le Centre de recherches sur la santé de Navrongo

Le CRSN a obtenu des résultats extraordinaires en peu de temps. Cet établissement situé dans une région éloignée du nord du Ghana est devenu un chef de file de la recherche épidémiologique en Afrique, un pionnier de l'utilisation des nouvelles technologies

informatiques et un établissement de calibre mondial qui dirige deux des principaux projets de recherches sur la santé lancés en Afrique. Il est devenu un centre témoin pour les chercheurs de l'Afrique et de l'Asie. Grâce à l'impact qu'il y a eu sur les scènes locale, nationale et internationale, il a pu obtenir de l'aide de divers donateurs internationaux, ainsi que du gouvernement du Ghana, ce qui a assuré sa durabilité future comme centre de recherches sur la santé de l'Afrique.

Comment le CRSN a-t-il pu parvenir à ces résultats? Même si elle n'est pas simple, la réponse illustre de façon frappante la dynamique complexe de l'impact qu'a la recherche sur le développement. Une multitude de facteurs ont contribué à la réussite du CRSN. Si on les décrit, ce n'est toutefois pas pour montrer comment recréer les mêmes événements ailleurs, ce qui serait impossible. Le cas de Navrongo démontre plutôt qu'il y a toutes sortes de questions qu'il faut suivre et auxquelles il faut donner suite lorsqu'on essaie d'avoir une incidence sur le développement. Cette «liste de contrôle» vise à aider le personnel et la direction du CRDI à imaginer les enjeux qui peuvent jouer sur le rendement d'organisations de recherche pour le développement. Même si l'on aborde séparément chacun des facteurs qui ont joué sur la réussite du CRSN, il ne faut pas les envisager dans l'isolement. Ce sont des facteurs synergiques qui ont agi les uns sur les autres et se sont renforcés mutuellement. Dans le cadre d'évaluation de l'organisation, nous présentons ci-dessous des exemples des facteurs qui ont contribué à la réussite du CRSN et aux résultats des initiatives.

Environnement extérieur

Politique

Le gouvernement du Ghana est voué au CRSN et lui a accordé des pouvoirs spéciaux en ce qui concerne les devises étrangères. Même s'il garde son autonomie, le CRSN a été déclaré en 1992 centre régional de recherches sur la santé relié au ministère de la Santé.

Résultat : Le CRSN renforce la recherche sur la santé et le système de prestation de soins de santé au Ghana. Il sensibilise davantage la population, explique les politiques du gouvernement et établit des normes que le ministère de la Santé met en œuvre dans d'autres districts.

Social/culturel

Le CRSN a des liens étroits avec les collectivités avec lesquelles il travaille. Il adapte ses méthodologies de recherche et ses stratégies de prestation des soins de santé au contexte culturel où il fonctionne

afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles. Le directeur du CRSN, le D^r Fred Binka, a passé deux semaines à rendre visite aux anciens locaux afin de les persuader d'appuyer les études sur la vitamine A et les moustiquaires contre le paludisme, et d'y participer.

Résultat : Les chercheurs du CRSN acquièrent la confiance des collectivités qui les entourent. En retour de leur collaboration, les collectivités voient l'état de santé de leurs enfants s'améliorer et les résultats de la recherche aident les enfants d'autres collectivités.

Intervenants

Le CRSN a le plein appui de ses intervenants -- donateurs internationaux, dirigeants de la santé et villageois.

Résultat : Le CRSN a recours à des volontaires de la collectivité qui agissent comme évaluateurs de la santé de première ligne dans des collectivités éloignées. Il utilise aussi le *Durbar*, réunion traditionnelle du village qui permet à la population de parler de ses problèmes de soins de santé. La recherche de grande qualité qui en découle attire l'intérêt des scientifiques et l'appui d'autres pays et de donateurs internationaux.

Motivation de l'organisation

Histoire

Le CRSN établit graduellement sa réputation et son efficacité en adaptant des outils de recherche provenant du monde entier aux problèmes de santé de la population qui l'entoure. La capacité de formation et de recherche de grande qualité du Centre prend de l'ampleur.

Résultat : Le CRSN renverse l'exode des cerveaux en attirant et gardant des scientifiques africains dans la région. Il établit des liens dans le monde entier et devient une entité bien connue et permanente dans la région. Les employés du CRSN se créent une vie professionnelle et personnelle dans cette région du nord du Ghana.

Mission

Le CRSN a pour mandat d'effectuer des recherches appliquées sur la santé. Il est déterminé à améliorer la sensibilisation aux problèmes de développement liés à la santé, à faire changer les comportements risqués par l'éducation et à trouver des solutions peu coûteuses à des problèmes de santé communs.

Résultat : À cause de la réussite avec laquelle il réalise sa mission, d'autres institutions d'Afrique et d'Asie s'en inspirent pour créer leur capacité et le consultent au sujet de leurs projets de recherche. Le CRSN mobilise l'attention nationale sur les questions de santé par l'entremise des médias et en comparaisant devant des organismes du gouvernement et des collectivités.

Culture

Le CRSN s'appuie sur les principes selon lesquels une recherche locale de grande qualité sur la santé réalisée dans un climat de compréhension des normes et des valeurs culturelles peut améliorer considérablement la qualité de la prestation des soins de santé dans la région.

Résultat : Les effets du travail du CRSN sur l'état de santé des collectivités environnantes sont bien documentés et reconnus à grande échelle. L'administration régulière de suppléments de vitamine A réduit de 23 % la mortalité infantile totale attribuable principalement à la rougeole et à la diarrhée. Les études sur les moustiquaires comme moyen de lutter contre le paludisme ont réduit de 17 % la mortalité infantile et de 40 % les hospitalisations causées par le paludisme.

Incitations

Les récompenses non financières qui motivent les employés du CRSN sont la possibilité pour des scientifiques africains de participer à des recherches de calibre mondial en Afrique, l'accès à la collectivité mondiale de la recherche et la possibilité d'aider les leurs.

Résultat : Le CRSN a rapatrié de l'étranger huit chercheurs en médecine de l'Afrique de l'Ouest, le roulement de personnel est faible et les liens entre les chercheurs et les villageois locaux sont solides.

Capacité de l'organisation

Leadership stratégique

Le D^r Fred Binka, médecin et chercheur ghanéen, a démontré un dévouement inébranlable envers le CRSN depuis qu'il en est devenu le directeur à plein temps en 1992, sa capacité d'obtenir des concessions du gouvernement du Ghana et un leadership habile dans l'enseignement et la motivation du personnel.

Résultat : Le leadership du D^r Binka a été la locomotive du développement et de la croissance du CRSN. Les intervenants ont énormément confiance dans sa capacité de gérer l'établissement de recherches sur la santé et le gouvernement national considère le CRSN comme une ressource précieuse.

Ressources humaines

Les scientifiques et les chercheurs qui travaillent au CRSN sont des spécialistes qui ont reçu une formation et sont très voués à leur travail. Il y a aussi des bénévoles qui travaillent en étroite collaboration avec les villes et les villages en périphérie pour promouvoir l'éducation sur la santé.

Résultat : Le CRSN offre à ses employés des possibilités de perfectionnement professionnel portant sur des technologies et des méthodologies nouvelles. De jeunes chercheurs africains utilisent le CRSN comme centre de formation où ils sont guidés par des scientifiques plus chevronnés. Leur travail au CRSN leur promet une reconnaissance internationale.

Technologie

La mise en œuvre de nouvelles technologies de l'information comme le système d'information géographique (SIG) et une liaison satellite avec le réseau de santé HealthNet permettent au CRSN de réaliser des recherches de grande qualité sur la santé.

Résultat : Le CRSN a un compte Internet et de courrier électronique qui donne aux chercheurs accès à des documents bibliographiques dans le monde entier, à des réseaux électroniques, à des experts internationaux et à d'autres tribunes virtuelles de recherche. Même s'il est loin sur le plan géographique, le personnel du CRSN peut participer activement aux travaux de la collectivité internationale de la recherche.

Ressources financières

L'efficacité du CRSN a attiré l'attention d'organisations donatrices internationales et l'appui du gouvernement national.

Résultat : Depuis le premier projet d'APD de la Grande-Bretagne et l'aide du CRDI qui a fait fonction de catalyseur, des organismes comme l'USAID, l'OMS, Finnida, la Fondation Rockefeller, le Conseil de la population et, plus récemment, la Fondation Bill Gates, appuient le CRSN parce qu'ils croient qu'il s'agit d'un cas exemplaire d'utilisation de compétences locales pour régler des problèmes locaux et continentaux.

Liaisons entre institutions

Le CRSN a établi des contacts professionnels et des liaisons de recherche avec des réseaux de recherche du Nord et du Sud, des universités, des organismes internationaux du domaine de la santé, le gouvernement national et des praticiens de la santé de la région.

Résultat : La réputation du CRSN comme centre de recherches sur la santé de calibre mondial s'est répandue rapidement et les résultats de ses recherches ont une incidence sur les programmes de santé d'organismes de développement et du ministère de la Santé du Ghana. Le CRSN est devenu un centre de formation pour d'autres instituts de recherches sur la santé de la Tanzanie, du Mali, du Kenya et du Bangladesh.

Conclusion

L'évolution couronnée de succès du Centre de recherches sur la santé de Navrongo représente une étude de cas idéale sur l'incidence parce qu'il illustre un grand nombre des facteurs qui doivent converger pour avoir une incidence sur le développement durable. Les facteurs qui jouent sur la durabilité existent sur les scènes locale, nationale, régionale et internationale. En regardant la vidéo, le cadre d'évaluation de l'organisation vous aide-t-il à prendre note des facteurs habilitants et à les suivre? Ces éléments -- motivation, environnement et capacité -- vous aident-ils à assembler les morceaux du «casse-tête de l'impact»? Le cadre est-il utile pour le personnel et la direction du Centre comme liste de contrôle des éléments nécessaires pour appuyer, surveiller et évaluer les initiatives efficaces de recherches pour le développement?